

[1]

CINCO CONCEPTOS CLAVE EN INNOVACIÓN.

Este artículo presenta brevemente algunos de los conceptos clave en innovación, tal como son mencionados en el [Test de Innovación](#).

Es ideal para ser utilizado en conjunto con el test y con el [eBook Innovación en 360º](#).

1. La innovación como proceso de negocio

Tendemos a ver la innovación como algo aleatorio, en el mejor de los casos, y altamente dependiente de ciertos individuos creativos.

Sin embargo, la evidencia demuestra que las empresas más innovadoras lo son porque han puesto en marcha un sistema y porque gestionan la innovación como un proceso de negocio.

El comportamiento de esas exitosas innovadoras es susceptible de ser imitado por otras empresas y la innovación de ser implantada en la organización utilizando herramientas y estrategias específicas.

Las rutinas de la innovación

Las rutinas son lo que la gente hace dentro de las empresas de modo casi automático, previsible, constante. Son lo que hace que las empresas funcionen.

Las rutinas son las que permiten que se desarrollen los procesos básicos de la empresa, como fabricación, control de calidad, logística o marketing. Es por eso que generalmente las asociamos con esos procesos “tradicionales”.

Cuando hablamos de innovación nos cuesta pensar que ésta pueda también ser

[2]

tratada como un proceso que consta de rutinas.

Sin embargo, son precisamente cuatro grupos de rutinas los que diferencian al innovador exitoso del resto de las empresas:

- i. Estrategia de innovación
- ii. Vínculos externos
- iii. Mecanismos de implementación
- iv. Contexto organizacional de apoyo

¿Por qué se identifican estos cuatro aspectos? La implementación es el proceso genérico más importante vinculado a la gestión de la innovación.

En efecto, en la literatura sobre la gestión de la innovación en las empresas pueden reconocerse tres procesos genéricos para la misma.

En primer lugar, el monitoreo del ambiente o entorno donde se desenvuelve la empresa.

En segundo lugar, la asignación de recursos para el desarrollo de la innovación.

Por último, la implementación de la innovación. Este último resulta ser especialmente crítico.

Por su parte, estos tres procesos se ven restringidos y condicionados por una serie de actores tanto endógenos como exógenos a las empresas. Los factores endógenos vienen dados por la estrategia de innovación de las empresas y sus condicionantes, mientras que los factores exógenos tienen que ver con los

[3]

vínculos establecidos entre la empresa y el mercado, los consumidores o usuarios, los proveedores, los competidores y otros actores del entorno.

Por lo tanto, la estrategia de innovación de la empresa y sus formas de vinculación con el medio, constituyen otros dos puntos esenciales para el éxito empresarial en el campo innovativo.

Por último, el contexto organizacional de apoyo es generalmente entendido como un ambiente en el cual las ideas creativas pueden emerger y ser efectivamente implementadas.

Sin ese ambiente propicio el desempeño innovativo de la empresa tiende a ser subóptimo.

2. La estrategia innovativa

Existen cuatro puntos fundamentales relacionados con el éxito empresarial y la gestión de la innovación y el conocimiento:

- 1) El conocimiento empresa – específico (incluyendo la capacidad de explotarlo económicamente) es una característica esencial del éxito competitivo.
- 2) Un rasgo esencial de la estrategia corporativa debe ser, por lo tanto, una estrategia de innovación, el objetivo de la cual debe ser acumular deliberadamente ese conocimiento empresa – específico.
- 3) Una estrategia de innovación debe tomar en cuenta el ambiente externo que es complejo y está en permanente cambio, con una considerable incertidumbre

[4]

acerca del desarrollo presente y futuro de la tecnología, las amenazas competitivas y las demandas de mercado.

4) Las estructuras y los procesos internos deben equilibrar continuamente requerimientos que son potencialmente conflictivos:

a) identificar y desarrollar conocimiento especializado dentro de diversos campos tecnológicos, funciones de negocio y divisiones de producto.

b) explotar ese conocimiento a través de la integración entre campos tecnológicos, funciones de la empresa y divisiones de producto.

La innovación conceptual: el modelo de negocio

El modelo de negocio es la forma en que está organizada una empresa. Para que un buen producto o servicio genere ingresos para el emprendedor tiene que tener a su alrededor un sistema, una forma de aprovisionamiento, producción, promoción, venta, distribución, etc.

Ese sistema o mecanismo está formado por piezas o componentes. Es como si comparáramos a la empresa con un auto. Un vehículo también está formado por piezas, que pueden ser analizadas individualmente y mejoradas.

Mejorar las piezas de que se compone un auto equivale a hacerlo más rápido, o más seguro, o más estable, o más confortable.

Mejorar los componentes del modelo de negocio equivale a aumentar los ingresos, rentabilidad o sustentabilidad de una empresa.

3. Los vínculos externos

El desarrollo y aprovechamiento de redes externas a la empresa (otras empresas, instituciones e individuos), que pueden proveer conocimiento y tecnología, son centrales para un proceso de innovación.

Dos conceptos relativamente nuevos se han impuesto en los últimos años como sinónimo de vínculos externos: Innovación Abierta y Crowdsourcing.

Innovación Abierta y Crowdsourcing.

La **Innovación Abierta** es el desarrollo de innovaciones en una empresa utilizando tanto conocimientos y capacidades propios como de terceros.

Las empresas (u organizaciones) que desarrollan Innovación Abierta establecen y desarrollan una red que puede incluir otras empresas, universidades, individuos y otros actores, para aprovechar sus capacidades colaborando en el desarrollo de innovaciones (no sólo en productos, sino también en procesos o formas de organización).

El libro de Henry Chesbrough *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* fue el que acuñó el término (en inglés) y le dio relevancia como marco conceptual.

Crowdsourcing es el proceso por el cual una empresa terceriza una tarea, pero en lugar de hacerlo con un proveedor específico (outsourcing), lo hace como un llamado abierto a una comunidad o grupo de posibles proveedores de esa tarea.

El término fue acuñado por Jeff Howe en la revista Wired.

[6]

Existen dos definiciones alternativas que ayudan a comprender más profundamente su significado y utilidad:

a. La “formal”: Crowdsourcing es el acto de tomar un trabajo tradicionalmente realizado por un agente designado (usualmente un empleado) y tercerizarlo en un grupo de gente generalmente amplio e indefinido, bajo la forma de un llamado abierto.

b. La versión simplificada: Es la aplicación de los principios del Open Source (Software Libre) a campos fuera del software.

El Crowdsourcing puede utilizarse para obtener:

1. I+D,
2. financiamiento crowdfunding, o
3. diseño de nuevos productos.

Aunque la tendencia tiene un desarrollo mayor en EEUU y algunos países de Europa, el modelo está en plena difusión en todo el mundo.

4. Los mecanismos de implementación

La innovación no depende sólo de su dirección estratégica y de su posicionamiento externo (vínculos), sino también de su capacidad para gerenciar proyectos desde la idea inicial hasta el exitoso lanzamiento de un producto o servicio o la puesta en marcha de un nuevo proceso interno.

[7]

Esto involucra una secuencia de actividades para solucionar problemas y requiere de un marco con definición de etapas con reglas para decidir si se avanza o no con un desarrollo, asignación de recursos u otros componentes de un proyecto.

Existen dos elementos claves en la implementación de proyectos de innovación: los equipos y las métricas.

En la construcción de un equipo de innovación se pueden seguir tres grandes ejes de trabajo:

- a. El intercambio de conocimiento
- b. El sentido de comunidad
- c. El uso de técnicas de creatividad en grupo

Aunque una persona puede cambiar de equipo o pertenecer a más de uno a la vez, un equipo debe tener bien en claro para qué ha sido creado.

Esto no quiere decir necesariamente que tenga que tener objetivos puntuales, sino reconocer si está dedicado a captar señales, a interpretarlas o a intentar darles una respuesta.

Las actividades involucradas cambian porque en el primer caso el equipo está monitoreando u observando, en el segundo creando y en el tercero explotando una idea o solución creada.

De lo anterior surge que existen tres tipos de equipos:

- i. de búsqueda de ideas

[8]

- ii. de desarrollo de ideas

- iii. de explotación de ideas y oportunidades

Por otro lado, el prerequisite de la eficiencia de los equipos de innovación es que exista una medición de desempeño y un seguimiento de la misma para corregir el funcionamiento.

En otras palabras, para saber cómo vamos y mejorar lo que hacemos necesitamos medir los resultados que vamos obteniendo.

Estas medidas de desempeño deben ser consensuadas y dependerán de las actividades y objetivos de los equipos de innovación, pero hay tres elementos esenciales que deben tenerse en cuenta:

- a. El objeto de la medición

- b. La regla con que se medirán los resultados

- c. La interpretación que se dará a dichos resultados

En cuanto a las métricas existen cuatro perspectivas diferentes para implementarlas:

A. La perspectiva del proyecto innovador

Mide el resultado de un proyecto de innovación en términos de recursos invertidos y los resultados económicos obtenidos.

[9]

B. La perspectiva de la mejora de cartera

Incorpora indicadores de la mejora de la cartera de manera, de manera que el input es la cartera actual y el output la cartera mejorada.

C. La perspectiva del aprendizaje

Es la que mide capacidades y competencias de mercado que se adquieren en el proceso de innovación. Incremento en el conocimiento tecnológico y de mercado.

D. La perspectiva de la capacidad de innovar

Reconoce que la capacidad de innovar crece con su uso. Mide el paso de N rutinas creativas a $N + 1$ rutinas creativas.

5. La organización innovadora

Una innovadora exitosa logra crear un contexto organizacional cuya estructura y cultura subyacente (valores y creencias) apoyan la innovación.

Es fácil encontrar recetas para organizaciones innovadoras repletas de críticas a la burocracia, estructuras inútiles y barreras de comunicación que detienen el flujo de ideas e información.

Sin embargo, es importante no caer en la trampa de eliminar totalmente la estructura. Lo que buscamos es una organización apropiada. Demasiado poca estructura puede ser tan malo como demasiada estructura.

[10]

Además, “organización innovativa” es más que una estructura, es un conjunto de componentes que funciona colectivamente para crear y reforzar el tipo de ambiente que permite que la innovación florezca.

Elementos que definen a la organización innovadora:

- a. Liderazgo
- b. Diseño organizacional
- c. Individuos clave
- d. Desarrollo personal
- e. Comunicación
- f. Involucramiento
- g. Foco en el cliente
- h. Clima creativo
- i. Aprendizaje